أ. محمد زبير
أستاذ مساعد
جامعة تبسة

أ.شوقي جدي
أستاذ مساعد
جامعة تبسة

zoubir-mohamed@hotmail.fr chawkidjeddi@gmail.com

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
تنظم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
بالإشراف العلمي لمخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا
الملتقى الدولي الخامس حول
رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
يومي 13-14 ديسمبر 2011

الموضوع:

الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية

الملخص:

يمكن القول أن المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستدامة وذلك لأنها تنشئ الأسواق الجديدة (الابتكار)، تزيد العوائد (التميز المعرفي عن المنافسين)، تنشئ العوائد (منتجات المعرفة، الدراسات، الكتب، الاستشارات)، تخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل)، تجذب الزبائن الجدد (لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم)، تحافظ على الزبائن ذوي الولاء، وتقوي العلاقات بين العاملين (المعرفة المهنية)، وبين العاملين والإدارة. كما تجدر الإشارة إلى أن طبيعة ونوعية ووظائف المنظمة تعد المحدد الأساسي لنوع القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس المال الفكري، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في حد ذاته، فهو يشجع الإبداع والابتكار من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة، و كذا تقليل الفترة بين كل ابتكار و الابتكار الذي يليه، كما يساهم في خفض التكاليف واماكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاج، إبهار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم، و تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائنتمثل

الإشكالية الرئيسية لهذه الورقة البحثية في ما يلي: **ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الإعمال؟**

الكلمات المفتاح: إدارة المعرفة؛ الاستثمار البشري؛ الاستثمار الفكري؛ الميزة التنافسية.

مقدمة

تعيش منظمات الأعمال بصفة عامة ظروفا في غاية الصعوبة، ناتجة عن ما تشهده البيئة من تحديات معاصرة و تغيرات سريعة و مستمرة في كافة المجالات، و ذلك بالنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و انفجار الإبداع التكنولوجي، و عولمة الأسواق، و شدة المنافسة، و التوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة، حيث أن المعرفة في ظل هذه التغيرات أصبحت سمة العصر، في ظل هذه التغيرات فان تحقيق الاستمرار و النجاح في السوق أصبح لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية و تستطيع المحافظة عليها عبر الزمن، و من أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية و تحديدا المتميز منها لان المورد البشري يعد أصل المعرفة و موردها الأساسي، مما فرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمات مهمات جديدة من أهمها جذب و استقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بمعرفة عالية و طاقة ذهنية و قدرة متميزة، و ما كان لإدارة الموارد البشرية أن تتماشى مع مهمتها الجديدة لولا تحولها من إطارها التقليدي الذي لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي إلى دورها الاستراتيجي الحديث، خاصة ان رأس المال الفكري يحتاج إلى أساليب حديثة في تسييره لأنه يمثل مصدرا استراتيجيا، و طاقة ذهنية، و مصدرا للابتكار و الإبداع، كما انه يعد من أهم الأصول الغير ملموسة التي تسعى المنظمة جاهدة لامتلاكها، وعليه نجد أن الاهتمام برأس المال الفكري أضحى ابرز ما يشكل محور تنافسية المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، بالإضافة إلى جذب رأس المال الفكري و العمل على تنميته و المحافظة عليه و حسن توظيف المعرفة الكامنة فيه، بالشكل الذي يميزها عن المنافسين، ومن اجل دراسة و تحليل هذا البحث قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية: **ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الإعمال؟**

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية نوردها فيما يلي:

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟

- ما المقصود براس المال الفكري؟ و كيف يكون الاستثمار فيه؟
- هل هناك علاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟

اهمية البحث:

- ارتباطه المباشر بالعنصر البشري و الذي يمثل المصدر الحقيقي لثروة أي امة على خلاف الموارد الطبيعية أو الآلات. كما يعتبر أهم مورد للمؤسسة لأنه المسؤول الأول و الأخير عن تحقيق أهدافها.
- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في حد ذاته، فهو يشجع الإبداع والابتكار من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة، و كذا تقليل الفترة بين كل ابتكار و الابتكار الذي يليه، كما يساهم في خفض التكاليف واماكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاج، إبهار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم، و تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.

خطوات البحث: للإجابة على الإشكاليات المطروحة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة اجزاء معتمدين على الخطة التالية:

الجزء الأول: الميزة التنافسية.
الجزء الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري.
الجزء الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية.

الجزء الأول: الميزة التنافسية

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية من أشهر المصطلحات الاقتصادية التي صنعت ثورة هائلة على مستوى العلوم الإستراتيجية والإدارية في العقود الأخيرة، حيث ظهر في منتصف السبعينيات ليحل محل مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات، ولذلك

اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية.

1.تعريف الميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية من طرف بورتر على أنها: " قدرة المنظمة على خلق القيمة للزبون من خلال عملياتها الإنتاجية، ويتم تحقيق هذه الميزة عن طريق تقديم منتج ذو تكلفة أقل، أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، بما يؤمن استمرارية المنظمة"[1]، كما تم تعريفها على أنها " الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في منافستها مع الآخرين."[2] وعرفت أيضا على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".[3]

2.أهمية الميزة التنافسية: بشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال:[4]

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجداراتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

3. مصادر الميزة التنافسية: لا تعتبر الميزة التنافسية من الصدف والمفاجآت التي تجدها المنظمة في محيط الواقع، بل هي نتاج مصادر عديدة، حيث يمكن التمييز بين مجموعة من المصادر متمثلة فيما يلي:

- **الموارد:** وتمثل الموارد كل الموجودات، والإمكانيات، والعمليات التنظيمية، والمعلومات، والمعرفة. وقد تكون الموارد ملموسة كالموارد المادية والمالية (آلات، معدات، أموال....)، أو

غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري، وصورتها لدى الجمهور، وبراءات الاختراع، ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، كما يحدد بعض المتخصصين مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية؛ وهي أن تكون هذه الموارد قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال، ومكلفة إذا ما تم تقليدها.[5]

- **الكفاءة:** باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، والمخرجات هي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، فإن الكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المدخلات) لإنتاج المخرجات السابقة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات معينة. وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة إلى المخرجات المنتجة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.[6]
- **الجودة:** انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.[7]ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:[8]
  - استلهام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المنظمة؛
  - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
  - اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
  - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
  - تبني مفهوم التحسين المستمر تحت أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

التجديد: ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة. وعلى المدى الطويل، يمكن النظر

إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، حيث أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها.[9]

الجزء الثاني: الاستثمار في رأس المال الفكري:

1.مفهوم رأس المال الفكري:لقد اتسع مفهوم رأس المال ليشمل كل الإمكانات المادية والمالية والعينية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، ولم يقتصر استخدامه كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج كالأرض، العمالة، ورأس المال، بل اقتبس في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية، حيث أطلق على مجموع المهارات والخبرات والتعليم والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري مصطلح رأس المال البشري، ثم تحول الاهتمام في عصر المعلومات إلى التركيز على رأس المال الفكري كأحد الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية ولقد تم تعريف رأس المال الفكري من طرف ستيورت (Stewart) على أنه: "المادة الفكرية-المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي توضع في الاستخدام من أجل خلق الثروة".[10]كما عرف رأس المال الفكري من طرف (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) بأنه: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي: رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، ورأس المال البشري".[11]وهناك تعريف آخر يرى ان رأس المال الفكري يتمثل في: "المعرفة، الخبرة، والقدرات العقلية للموظفين فضلا عن موارد المعرفة المخزنة في قواعد البيانات والأنظمة، والعمليات وثقافة وفلسفة المنظمة".[12]

1.1.***خصائص رأس المال الفكري***:هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها راس المال الفكري عن عيره من راس المال يمكن إيجازها فيما يلي:[13]

- **الخصائص التنظيمية**:فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلَّها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسبه فهو الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.
- **الخصائص المهنية**:الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

- **الخصائص السلوكية والشخصية:**يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

2.1.مقارنة بين راس المال المادي و ارس المال الفكري:يمكن التفريق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01) :المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	غير مادي- أثيري- غير ملموس و غير منظور
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلات، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف و الخبرات
العوائد	متناقصة	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي – الموارد-	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص:119.

2.أهمية رأس المال الفكري:

- إن أهمية رأس المال الفكري تبرز من أهمية موقع أصحاب العقول و الألباب في القران الكريم. إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على 43 سورة كريمة. أي ما يعادل نسبة 38 %من مجموع سور القران الكريم، والبالغ عددها 114 سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة تشير إلى أهمية الدور الذي يؤدونه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم إزاء الدين و الدنيا؛[14]
- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة؛
- يلعب رأس المال الفكري دورا مهما في بناء المنظمة المتعلمة المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير، كما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات؛
- تظهر أهميته في كونه مصدر توليد ثروة المنظمة والأفراد معا، إذ يقول أحد الباحثين أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة وأن التعلم ينتج عنه قوة في الربح، كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.[15]

3. مكونات رأس المال الفكري: هناك اختلاف من قبل الباحثين في تحديد مكونات راس المال الفكري، و لذلك تعددت وجهات النظر بشأن تحديد تصور واضح عن مكونات رأس المال الفكري، و يمكن عرض النموذج التالي و الذي يبين مكونات راس المال الفكري في العناصر التالية:[16]

- <u>الأصول البشرية</u>: وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في المعارف، المهارات، الإبداع والخبرات.
- <u>الأصول الفكرية</u>: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموعة من الأدوات وتقنيات العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات

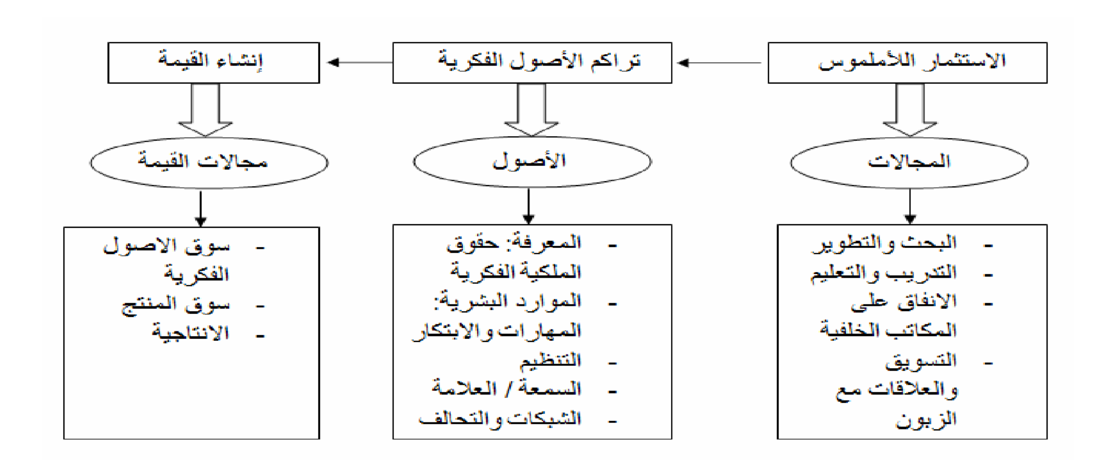
والمعارف في المنظمة، ومن الأصول الفكرية (الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي).

- رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.
- الملكية الفكرية: وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايتها قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية.
- رأس مال العلاقات: ويعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

4.مفهوم الاستثمار في راس المال الفكري:يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر، وعموما يعرف الاستثمار المعرفي أنه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وخزنها وتحديثها واسترجاعها، وبالرغم من أن الإنفاق على البحث والتطوير وخلق الكفاءات والمهارات المعرفية في الحقيقة يولد قيمة ومن المفروض أن يسجل هذا الإنفاق كاستثمار إلا أن المنظمات تعامله كتكلفة وهذا خلافا لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أنه استثمار بشري لأنه يساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة مستقبلا، إذن يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية، وخاصة رأس المال الفكري مشروعا استثماريا تسعى المنظمة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف، هي أهداف مادية متمثلة بالوفرات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.[17]وفيما يلي

نموذج للاستثمار اللاملموس يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى البلد أو المنظمة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة (هذا النموذج قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، ويتكون من ثلاث مراحل يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) : نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD*)



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة مالايقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص 271.

- الاستثمار اللاملموس: حيث لا بد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية ومهمة تتمثل في البحث والتطوير (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية)، والتدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري) والإنفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات).
- تراكم الأصول الفكرية: هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد أو المنظمة بهذه الأصول.
- إنشاء القيمة: وفي هذه المرحلة التي هي مرحلة جني الثمار يمكن إنشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء والإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعارف).

5. **أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية (المعرفية)**:تتجسد أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال الجوانب التالية:[18]

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية؛
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة؛
- يحتم الاستثمار في رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار؛
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمة؛
- يشير كتاب الإدارة إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات والمهارات المعرفية المتقدمة...) يدعم الموقف التنافسي للمنظمات، فالمنظمات الناجحة التي تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها والاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.

كما أن الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه يقود المنظمة إلى ما يلي:[19]

- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛
- خفض التكاليف وامكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية؛
- إبهار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليهم؛
- تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.

الجزء الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وان نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الأصل واستراتيجيات إدارته، وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز ميزة المنظمة التنافسية وخلق القيمة.

1. **رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية:** في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية، قد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية وما تمتلكه من رأس مال فكري، فالإبداع وتقديم منتجات جديدة تشكل سلسلة مترابطة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري في المنظمات يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة. ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات لسلسلة مترابطة. وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية الجديدة المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية لكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين وهذا ما يتسق تماما مع خصائص المورد

الاستراتيجي.[20]إذ تأكد أدبيات الإدارة الإستراتيجية أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة تتمثل في الآتي:

- أن يكون المورد ثمينا؛
- أن يتسم بالندرة؛
- لا يمكن تقليده بسهولة؛
- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر إلى الذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباقها على رأس المال الفكري وهو ما يمكن توضيحه في الآتي:[21]

- انه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة؛
- انه مورد يتسم بالندرة لأنه مرتبط بكونه حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية لذلك سيكون نادرا لأنه مبني على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى؛
- انه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية، ومن خلال مشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى؛
- انه مورد لا يمكن إحلال بديل محله لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة. وبالتالي فإنه يصعب استمرار الميزة التنافسية المحققة في حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

2. دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي:

بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين رأس المال الفكري والأداء التنافسي ومنه تحقيق الميزة التنافسية على نحو متباين من المقاييس والنتائج:[22]ففي دراسة لـــ *(Stewart)* وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والعمليات والمعرفة الجماعية إلى رأس مال، كما أوضح *(Pfeffer)* أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزاتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة، وقد بين *(Gwan)* أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار *(Youndt)* إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددا أساسيا لنجاح المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العمال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات، وحسب *(Miller)* فان المعرفة والذكاء هما الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي لها، ويرى أيضا أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق، كما أكد *(Malon)* أن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمربح بدليل نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية، وحسب *(Brown)* فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة، بسبب استبعاده

للعمال غير الجيدين وقدرة استقطابه للعمال الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن.

3.دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:

يمثل رأس المال الفكري الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الحميمة مع الزبائن، التي بتضافر استخدامها مع الموارد المادية الأخرى، يمكن لإدارة المنظمة خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز، وعليه فإن رأس المال الفكري، ومن وجهة نظر العديد من الباحثين يعد دالة لخلق القيمة وأحد الأركان الرئيسية في نظم تقويم الأداء المعاصرة، حيث يرى أولئك الباحثون أن عدم قيام المنظمات بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها علميا وعمليا لتعكس روح عصر المعرفة، سيجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية باتجاه الزبائن والعمليات الداخلية، وبالتالي من المحتمل جدا عدم تحقيق أهدافها المالية المتمثلة في الربحية العالية، ومن المنظور الاستراتيجي، يوصف رأس المال الفكري بأنه المورد الذي يستخدم لخلق وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة المنظمة، وبذلك فان الأساس المنطقي الذي يقوم عليه يتمثل في قدرته على خلق القيمة، ولأن خلق القيمة يعد قلب الإدارة الإستراتيجية فإن رأس المال الفكري أصبح يمثل أحد الاعتبارات الواجب الاهتمام بها عند صياغة الإستراتيجية، وأحد الثوابت الأساسية التي يجب على المنظمة تقديرها، لذلك فان المنظمات بحاجة إلى أن تفهم أن صياغة الإستراتيجية لا ترتكز على اتساقها مع الفرص والتهديدات فحسب وإنما على قدرة المنظمة ومواردها، وبناء على هذا التصور المنبثق من مدخل أساس الموارد، فإن فهم العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وخلق القيمة، هو مفتاح صياغة الإستراتيجية.[23]

وتستند إستراتيجية المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على إستراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المقترحة للزبائن، وهي القيمة التي تكسبها المنظمة عن طريق خلق ولاء عند الزبائن وكسب زبائن جدد، وهي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة الخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست مجرد وسيلة لتعريف المنظمة كيف تستطيع أن تُميز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وتعمق العلاقة معهم ليتسنى لها غزو

الأسواق الجديدة وكسب زبائن جدد، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية وعلى أساس هذا الفهم فان قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية وخلق القيمة، تعتمد أساسا على تميز أداء مكونات رأس المال الفكري في انجاز إستراتيجية الزبائن. ولقد بينت الأدبيات مجالات تميز كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المقترحة للزبائن:[24]

- فيما يخص مجالات تميز رأس المال البشري فيتمثل في وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

- أما جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات فهي:ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية؛ إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد؛ رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

- أما فيما يتعلق بتميز رأس المال الزبائني فمجالاته هي:خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛ زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛ تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛ العمل على أن تصبح المنظمة عضو أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستدامة وذلك لأنها تنشئ الأسواق الجديدة (الابتكار)، تزيد العوائد (التميز المعرفي عن المنافسين)، تنشئ العوائد (منتجات المعرفة، الدراسات، الكتب، الاستشارات)، تخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل)، تجذب الزبائن الجدد (لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن

وتطلعاتهم)، تحافظ على الزبائن ذوي الولاء، وتقوي العلاقات بين العاملين (المعرفة المهنية)، وبين العاملين والإدارة. كما تجدر الإشارة إلى أن طبيعة ونوعية ووظائف المنظمة تعد المحدد الأساسي لنوع القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس المال الفكري.

---

[1] *Gérard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, Troisième édition, édition d'organisation, Paris, 2005, p: 53.*

[2] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص: 194.

[3] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2002، ص: 97.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 309.

[5] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 114.

[6] شارلز هل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص: 197.

[7] - ثامر البكري، **مرجع سابق**، 2008، ص: 205.

[8] عماد صفر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق: محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص: 118.

[9] شارلز هل، جاريث جونز، **مرجع سابق**، 2001، ص: 201.

[10] *George Tovstiga , Ekaterina tulugurova, **intellectual capital practices: a four- region comparative study**, Journal of intellectual capital, Vol. 10 , No. 1, 2009,P: 71.*

[11] *Kevin J.o'sullivan , Strategic intellectual capital management in Multinational organisations: Sutainability and successful implications, business science reference , New york , 2010, p:78.*

[12] *sons, &Nermien Al-Ali, **comprehensive intellectual capitalManagement: Step by Step**, John wiley Inc, canada, 2003, P: 6.*

[13] محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، "**أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص: 47.

[14] سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص: 19.

[15] - الهادي بوقلقول، "**أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**"، التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص: 97.

[16] راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 371.

[17] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 158.

[18] نفس المرجع، ص 132.

[19] داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، "**دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل**"، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة، الإسماعيلية، 8/6 ديسمبر 2006، ص: 05.

[20] حسين عجلان حسن، **مرجع سابق**، 2008، ص: 142.

[21] سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، **مرجع سابق**، 2009، ص: 176.

[22] سملالي يحضية، "**تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 424.

[23] - مؤيد محمد علي الفضل، "**العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2009، ص: 173.

[24] نفس المرجع، ص: 176.